



# Estrategias de diferenciación *versus* estrategias de tamaño

El caso de la DOCa Rioja

Texto: **Emilio Barco Royo, M<sup>a</sup> Cruz Navarro Pérez y Mariola Pinillos García.** Profesores de Economía Aplicada Universidad de La Rioja  
Fotografías: **Miguel Ángel Robredo**

Desde la década de los años noventa se ha ido articulando un discurso en el sector vitivinícola, a nivel mundial, en el que se afirma la existencia de dos modelos de producción y de dos estrategias comerciales, que se identifican con dos grupos denominados, uno Países Tradicionalmente Productores (PTP), localizados en Europa, y otro Nuevos Países Productores (NPP), localizados en América (EE UU, Argentina y Chile), África (África del Sur) y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda).

La evolución de la producción y del comercio a nivel mundial avalan la existencia de estos dos grupos y, también, la presencia de algunas características comunes entre países de un mismo grupo. Sin embargo, las diferencias internas, en cuanto a la evolución del sector y a las estrategias comerciales (en ambos conviven países o regiones en las que el sector vitivinícola crece y que ven

aumentar su participación en el mercado mundial, con países o regiones en las que el sector se encuentra en crisis), cuestionan la homogeneidad de los dos grupos descritos. Al mismo tiempo, se plantean dudas sobre la existencia de una única estrategia de éxito basada en un mayor tamaño empresarial y en un elevado grado de internacionalización que, generalmente, se asocia con la aplicada por algunos de los países integrados en el grupo de NPP y, en particular, con Australia.

Para cuestionar la existencia de una única estrategia de éxito, este trabajo se apoya en un caso concreto, la Denominación de Origen Calificada Rioja. La evolución económica de la DOCa permitirá identificar los principales factores determinantes de su crecimiento y aportará argumentos para un debate que cuestiona la existencia de un único camino para mantener una posición competitiva en el sector vitivinícola.



## Mercado global y competitivo

El mercado mundial, con 280 millones de hectolitros de producción, 235 de consumo y unas exportaciones de 78 millones, va evolucionando hacia una situación de competencia creciente. En él conviven países que cada vez tienen más cuota de mercado, Australia, Nueva Zelanda, EE UU, Sudáfrica, Chile, Argentina (1,6 por ciento, entre 1981 y 1985, y 25,5 por ciento, en 2005) con otros, España, Italia, Francia, Alemania y Portugal, que cada vez tienen menos (75,6 entre 1981 y 1985 y 62,1 en 2005).

Las estimaciones de la Organización Internacional del Vino (OIV) para los próximos años dibujan un escenario común a todos los países productores:

- Una superficie mundial de viñedo en 8 millones de hectáreas (7.943.000 en 2005), 300 millones de hectolitros de producción y un consumo entre 239 y 255.
- Grandes diferencias entre unos y otros países en evolución de superficie de viñedo y de rendimientos, que cambian la distribución regional del potencial vitivinícola mundial.
- Mayor apertura al exterior, con crecimiento del comercio mundial.

Para hacer frente a esta situación, la Unión Europea plantea una reforma de la Organización Común de Mercado del sector vitivinícola (OCM) en la que

se avanza hacia una liberalización del sector (eliminación de destilaciones y de derechos de plantación), su integración en el marco internacional (prácticas enológicas y reglas de calidad) y la disminución del potencial productivo (propuesta de arranque de viñedo).

## Estrategias

El modelo de los NPP se basa en una estrategia articulada sobre un sector empresarial muy concentrado (pocas empresas y grandes), con una elevada orientación al exterior y un sistema de producción industrial, con marcas fuertes asociadas a una gama de productos homogéneos (en adelante, estrategia de tamaño e internacionalización, T+I). El de los PTP se apoya, principalmente, en la identificación de la calidad con el territorio y con las prácticas culturales permitidas (Denominación de Origen), y cuenta con una reglamentación de la que se derivan consecuencias económicas para los operadores (Estrategia de diferenciación, D).

No hay modelos de validez universal y, por ello, pensar que uno es sinónimo de éxito resulta tan absurdo como pensar que el otro lo es de fracaso. Y, sin embargo, a la vista del discurso oficial que justifica algunas de las propuestas para la reforma de la OCM, se puede llegar a creer que se acepta la tesis de

la conveniencia de una estrategia (T+I) y de lo inadecuado de la otra (D).

Cuando se quiere mostrar el éxito de la estrategia T+I se toma como referencia el ejemplo de Australia por el grado de concentración empresarial que muestra (las 5 mayores empresas elaboran el 71 por ciento de la producción), y por su espectacular crecimiento en el mercado internacional (9 millones de litros exportados el año 1985 y 700 millones el 2005). Pero no puede perderse de vista que la presencia creciente de los vinos australianos en el mercado mundial está teniendo también costes indirectos para las empresas exportadoras.

Algunos son evidentes, es el caso de las inversiones que el sector está realizando en marketing y promoción (entre el 7 y el 16 por ciento de las ventas dependiendo del tamaño de las empresas); otros, sin embargo, no lo son tanto. Dado que el primer objetivo a alcanzar (a corto plazo) es el aumento de las ventas en volumen, el precio (bajo) es un factor clave y, con ello, aumenta del riesgo de que algunas empresas australianas estén "pagando", por la vía de la reducción de sus beneficios, lo que a nivel de todo el sector se está consiguiendo: aumentar la cuota de los vinos australianos en el mercado internacional.

## Evolución de la DOCa Rioja. 1983-2005

	1983	1990	2000	2004	2005	Variación 1983-2005
<b>Superficie registrada (has)</b>	38.349	46.972	57.448	63.469	64.612	1,68
<b>Producción amparada (millones de litros)</b>	106	166	311	270	274	2,58
<b>Producción total</b>			355	332	318	
<b>Ventas (millones de litros)</b>	108	104	160	251	251	2,32
<b>Mercado interior</b>	80	77	120	182	180	
<b>Mercado exterior</b>	28	27	40	69	71	
<b>Dependencia de exportación (export./producción am.)</b>	26,4	16,3	12,8	25,5	26	
<b>Capacidad de almacenamiento (millones de litros) (1)</b>	463	604	1.196	1.270	1.305	2,82
<b>En depósito</b>	371	481	984	1.027	1.043	2,81
<b>En barrica</b>	92	123	212	243	262	2,85
<b>Existencias al 31/12 (millones de litros)</b>	285	482	769	784	803	2,82
<b>Ratio existencias/ventas</b>	3	4,63	4,60	3,12	3,20	
<b>Número de viticultores (1)</b>	12.612	17.325	19.171	19.618	19.414	1,54
<b>Número de bodegas de crianza (titulares)</b>	63	125	222	309	330	5,24
<b>Bodegas con nº de registro embotellador</b>			443	550	559	

(1) Datos del año 1982 en el año 1983

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador de la DOCa Rioja.

En Australia, entre los años 2001 y 2003, el beneficio antes de impuestos e intereses en las empresas pequeñas (entre 1 y 5 millones de \$ de ventas) ha pasado de un 9,1 por ciento a un -8,8 por ciento, debido, fundamentalmente, al aumento de los costes comerciales. En las empresas cuyo volumen de ventas se sitúa entre 5 y 10 millones de \$, la rentabilidad ha caído en estos años, desde el 21,6 por ciento al 12,6 por ciento. En las comprendidas entre 10 y 20 millones de dólares, se ha pasado del 18,3, al 6,1 por ciento y en las grandes empresas (más de 20 millones de \$) del 22,2, al 16,3 por ciento.<sup>1</sup>

Desde la perspectiva europea puede pensarse que la concentración empresarial (como vía para ganar tamaño), su menor dispersión territorial y la merma de rentabilidad no son sinónimo de éxito, aunque se haya producido crecimiento en producción y en cuota de mercado. A partir de ahí, cabe plantearse si es la estrategia de tamaño e internacionalización (T+I) la que mejor resultado da para el conjunto del sector y para cada empresa en particular y, sobre todo, si es la única estrategia posible para crecer en términos de producción y de mercado.

Resulta cuestionable que el tamaño sea el principal factor determinante del crecimiento y de la obtención de resultados económicos óptimos a nivel de empresa.

La estrategia T+I puede ser la más eficaz cuando se aplica donde no haya limitación para la producción y donde, además, el mercado interior sea de pequeña dimensión, pero puede no serlo allí donde hay un mercado interior con consumo elevado y restricciones para el aumento de la producción como las que impone el modelo DO, tanto por la vía de la delimitación territorial como por la de establecer criterios de calidad. Con estas características, mercado interior grande y limitaciones en producción, pueden existir otras estrategias más eficaces para alcanzar el éxito en términos de crecimiento de la producción, aumento de las ventas y mantenimiento de una estructura empresarial dual (grandes y pequeñas) dispersa en el territorio y rentable.

Si un caso permite refutar una teoría, el ejemplo de la DOCa Rioja sirve para poner en tela de juicio la hipótesis que asocia el éxito únicamente a la concentración de empresas destinada a conseguir un mayor tamaño y a la intensidad exportadora (estrategia T+I).

### El caso de la DOCa Rioja

La Denominación de Origen Calificada Rioja (DOCa Rioja) puede ser un ejemplo "de éxito" en términos de crecimiento, dentro de un grupo que retrocede (el europeo). El crecimiento continuado de los principales indicadores económicos resume con bastante precisión lo ocurrido en esta

Denominación durante el último cuarto de siglo. En apenas cinco lustros, la producción amparada se ha multiplicado por 2,58, las ventas por 2,32, y la capacidad de almacenamiento y las existencias por 2,82. Hay más titulares de viñedo inscritos en el registro correspondiente del Consejo Regulador y el número de bodegas de crianza se ha quintuplicado.

Además de valorar el éxito de la DOCa Rioja en términos de producción, y cuota de mercado, también podemos valorarlo a partir de la rentabilidad económica y financiera que presentan las empresas que operan en la Denominación.

Los datos de los profesores Sainz y Vargas<sup>2</sup> muestran cómo la rentabilidad económica de las bodegas de la DOCa Rioja en el periodo 1994-2003 ha oscilado entre el 5,54 por ciento del año 1994 y el 10,31 por ciento del año 1998 y es sensiblemente superior, en torno a dos veces, a la obtenida por el resto del sector a nivel nacional. Esta diferencia es todavía más acusada al analizar la rentabilidad financiera.

Y sin embargo, este comportamiento no ha exigido un cambio importante hacia una mayor apertura exterior (nunca las exportaciones han representado más de la tercera parte de la producción amparada), ni tampoco hacia una mayor concentración empresarial. Dicho de otra manera, el crecimiento producido en esta Denominación no ha seguido el patrón de referencia (T+I).



## Orientación a la exportación

El mercado interior sigue siendo la principal referencia para los operadores de Rioja, al absorber el 70 por ciento de las ventas. Desde nuestro punto de vista, es uno de los factores determinantes de la evolución de la DOCa y, por lo tanto, convendrá tenerlo bien en cuenta al diseñar estrategias comerciales, especialmente cuando todas las recomendaciones vinculan el crecimiento futuro de la DOCa al aumento de la exportación.

Sí se ha producido, desde esta perspectiva de la exportación, una importante concentración de las ventas. En 1983, los tres principales destinos canalizaban el 42 por ciento de las ventas, mientras que, en 2004, el porcentaje se eleva hasta alcanzar el 64 por ciento.

## Estructura empresarial

El aumento del número de bodegas ha permitido consolidar una estructura empresarial diferente de la que existía décadas atrás.

En 1984 había 63 bodegas que comercializaban vino embotellado, y las cuatro empresas de mayor tamaño concentraban el 59 por ciento de las ventas en el mercado interior y el 35 por ciento de las exportaciones totales de la DOCa Rioja (Barco, 1986). En aquel año, sólo 20 bodegas tenían una cuota significativa en las ventas de vino (más del 1 por ciento del total), poniendo así de manifiesto una gran concentración de la actividad empresarial en este sector.

Actualmente, las cuatro mayores empresas de la DOCa (con más de 10 millones de litros comercializados cada una) generan el 26 por ciento de las ventas totales (65,12 millones de litros sobre unas ventas totales de 250,67 millones de litros en el año 2005) y las 31 empresas con una cuota individual de participación en las ventas superior al 1 por ciento concentran el 70 por ciento de dichas ventas.

El crecimiento producido en el número de bodegas ha disminuido el índice de concentración de la actividad

comercial, en el estrato de bodegas de mayor dimensión, justo lo contrario de lo que está ocurriendo a nivel nacional y en otras zonas de producción del mundo. Se consolida un modelo dual caracterizado por un número elevado de bodegas pequeñas (408 bodegas con ventas inferiores a 500.000 litros) y muy pocas bodegas grandes (como se ha apuntado, sólo hay 4 bodegas con ventas superiores a los 10 millones de litros)

La pérdida de peso relativo sobre el total de las ventas de las mayores empresas del sector no impide que la concentración de las ventas siga siendo muy alta. El 10,58 por ciento de las bodegas de mayor dimensión realiza el 80,58 por ciento de las ventas y en el extremo contrario, las bodegas pequeñas (el 84,65 por ciento del total) realizan el 13,20 por ciento de las ventas.

El ejemplo de la DOCa Rioja nos sirve para demostrar que, hasta ahora, no ha sido necesario para esta Denominación seguir las recomendaciones basadas en mayor dimensionamiento empresarial y mayor intensidad exportadora (estrategia T+I) para tener éxito en el mercado del vino, entendiendo éste en términos de crecimiento de la superficie vitícola, de la producción y de las ventas, y todo ello al mismo tiempo que se producen algunas externalidades que aquí consideramos positivas como:

- Mantenimiento de un elevado número de explotaciones vitícolas (más de 19.000 propietarios) dispersas por el territorio de forma que la actividad vitícola es en muchos municipios una de las principales fuentes de ingresos.
- Mantenimiento de un elevado número de empresas pequeñas y medianas, también dispersas por el territorio que generan tejido industrial en muchas zonas rurales.
- Creación de un paisaje vitícola de alto valor ambiental en zonas áridas y semiáridas con difícil alternativa de cultivo.

- Desarrollo de numerosas actividades industriales vinculadas al suministro de *inputs* al sector (maquinaria de campo y de bodega, tonelería, vidrio, química...).

- Desarrollo de actividades del sector servicios vinculadas al ecoturismo.

Estos datos nos animan a plantear la tesis de que es posible un modelo y una estrategia diferente de la del tamaño para tener éxito en un mercado mundial del vino cada vez más abierto y competitivo, que anima, además:

- La existencia de unidades pequeñas de producción dispersas en el territorio sin merma de la calidad del producto.
- Mantenimiento de un nivel de precios de la materia prima que permite la supervivencia de estas pequeñas unidades de producción y la oferta de un producto final adecuado a la demanda.
- Una estructura empresarial dual en la que conviven pequeñas, medianas y grandes empresas, en un negocio rentable.

Ahora bien, ¿qué elementos caracterizan a la DOCa Rioja que la diferencian de otras zonas de producción tanto de uno como de otro grupo?

El modelo en el que se apoya la DOCa Rioja no es otro que el de protección de la calidad basado en la reglamentación de la Denominación, pero ¿cuál es la estrategia de la DOCa? Hasta ahora no ha existido una estrategia definida, pero resulta evidente que la Denominación tiene un sistema de organización y adopta unas decisiones que la llevan a obtener unos resultados de producción y de ventas, y que han constituido y constituyen "su estrategia implícita". ¿Qué factores definen esta estrategia?

A continuación se exponen los factores (¿de éxito?) que observamos en el pasado y que, en nuestra opinión, deberían constituir las bases de esa estrategia que los agentes económicos de la DOCa dicen querer para tener éxito en el futuro.



## Características de la estrategia de diferenciación

### De la oferta

- No hay libertad de plantación, pero tampoco prohibición. Hay un aumento controlado de la superficie de viñedo (Tasa Anual de Variación entre 1983-2005 = 2,4 por ciento).
- Limitación de rendimientos (tintas de 6.500 kilos, 100%, a 8.125 kilos, 125% y en blancas de 9.000 kilos a 11.500).
- Limitación varietal (4 tintas y 3 blancas) con alta concentración en una sola variedad, tempranillo (76%) que facilita la homogeneidad de la producción.
- Diversidad agroclimática (suelo y clima) que permite la obtención de producciones diferenciadas cuantitativa y cualitativamente.
- Estructura dual en la propiedad del viñedo, con muchos pequeños propietarios (más de 12.000 titulares con menos de 2,5 hectáreas) poco especializados y con otras actividades (agrarias y no agrarias) y pocos medianos y grandes propietarios muy especializados. Este modelo facilita el tránsito en los momentos de crisis en la producción.
- Nivel tecnológico y conocimiento suficiente para la producción y elaboración con calidad.
- Capacidad de adaptación de la producción a las exigencias cualitativas (grado, acidez, color...) de elaboradores y criadores.

### De la demanda

- Bajo nivel de dependencia de la exportación (26% en 2005).
- Buena posición en el mercado interior (15% del consumo total de vino y 39,1% del consumo de vino con DO).
- Canal de distribución principal HORECA (73,4% en 1999 y 65,6 en 2005).
- Oferta segmentada por criterio de crianza que se proyecta en una oferta a diferentes precios de forma que los tipos

joven, crianza, reserva y gran reserva cubren el abanico de la demanda desde *top-basic* a *superpremium*.

- Mayor volumen de ventas en el segmento de precio medio y alto (ventas de cienzas = 53% del total en 2005).
- Inversión en marketing (privada e institucional) superior a la media del sector en España.

### De la organización

- Modelo Denominación de Origen como protección y garantía de la calidad, con una única marca colectiva: Rioja.
- Relaciones estables entre operadores económicos (productores, cooperativas, almacenistas y criadores) con participación paritaria y representatividad de carácter económico en el Consejo Regulador y en la Organización Interprofesional.
- Control cuantitativo desde el año 1981 y control cualitativo desde el año 1986.
- La DOCa Rioja está consolidada y es eficiente en la medida en que “dispone de los instrumentos necesarios para controlar y garantizar la calidad ofrecida al consumidor y si le ha aportado la información necesaria sobre el origen del producto que le facilita su identificación y la apreciación de la calidad que se le oferta y ello le permite obtener un precio mayor que un producto genérico”.<sup>3</sup>
- Bajo grado de integración vertical (el 12% del viñedo es titularidad de empresas de crianza y los viticultores apenas si tienen el 5% de la capacidad de crianza).
- Acuerdo para el equilibrio oferta-demanda a partir de la relación existencias/salidas (ratio de almacenamiento, RA) (nivel de equilibrio RA = 3).

Y todo ello en un territorio limitado (por la DOCa) y pequeño, que impide estrategias de expansión ilimitada, lo que, en nuestra opinión, es también una característica propia de la DOCa Rioja y un factor de éxito.

<sup>1</sup> Australia: una experiencia de éxito a imitar. 2004 BearingPoint. Conferencia Grupo Recoletos. Barne Nov. 2004. Pág. 15 a 18.

<sup>2</sup> Resultados presentados por Sainz Ochoa A. y Vargas Montoya P. En el Foro Mundial del Vino 2006. La Denominación de Origen Rioja: resultados y comportamiento empresarial.

<sup>3</sup> Barco E. (2004) De economía y denominaciones de Origen. Cuadernos de la tierra nº 3. Diciembre 2004.